

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200515164

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

企业资源计划 (ERP)

——基于中国国际商贸企业实施研究

Enterprise Resources Planning (ERP)

——The Research Based on Chinese International Business  
and Trade Enterprises' Implementation

陈树民

指导教师姓名: 陈汉文教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 11 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2008 年 11 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博士论文摘要库

## 摘 要

本文从信息技术发展给企业经营管理带来的影响出发，阐述企业流程再造（BPR）是现代企业改善经营管理的必要手段，并说明企业流程再造与实施企业资源计划（ERP）的关系。通过介绍 ERP 的管理思想、理念、方法和软件特点，辅以中国国际商贸企业实施 ERP 案例分析，解决了中国企业如何实施 ERP 的问题。文章的目的在于提高对 ERP 的认识、解决如何实施 ERP 及实施后的应用问题，对中国国际商贸企业乃至实施 ERP 的其它行业的中国企业提升管理水平有现实指导意义。

文章的结构安排如下：从信息技术发展的现状出发，分析在信息化时代的现代企业与工业化时代的大型工业生产企业在经营管理流程上有重大不同，信息化改变人们生产、生活及思维方式，从而推导出信息化时代企业流程再造的必要性。全面介绍作为企业流程再造的信息技术解决方案的企业资源计划的发展历程、主要特点和引用现状，通过两家中国国际商贸企业实施 ERP 的案例，说明中国国际商贸企业实施 ERP 的必要性、及如何实施 ERP。结合文章案例及中国企业实施 ERP 现状，提出正确认识 ERP 是实施 ERP 成功的关键，如果对 ERP 没有正确认识，实施 ERP 失败和达不到预期目标的可能性非常大。企业在实施 ERP 时，必须考虑企业信息化战略和信息化基础、搞好企业流程重组工作、通过培训更新人员的观念、选择与企业经营管理发展相匹配的软件和管理资金的支持。在具体实施 ERP 项目时进行需求分析、制定实施方案、成立项目实施小组、进行企业流程再造和实施过程培训、整理基础数据和系统试运行等是必要的步骤。要避免实施项目失败就要纠正对 ERP 认识上的偏差、提高项目实施小组的协调能力、加强培训、选择与企业经营管理相匹配的软件并重视基础数据。ERP 实施后的应用中也存在诸如实施效果与预期差异、统一数据标准、系统数据利用及人才队伍建设等问题，文章对这些问题进行分析后提出了相应的解决方案。

市场瞬息万变，优胜劣汰是市场经济规则。任何企业不论历史与往绩，如果不能应对变革的挑战，采取先进的管理理念和方法就不能取得市场竞争优势，因此，企业经营模式的创新和管理要求的提升永不止步。大型企业集团在集成软件使用方面要彻底更换新的软件难度大，因此，实施 ERP 系统后，

ERP 系统可能会成为企业共同成长的永久性项目,ERP 也将伴随企业经营和管理创新不断发展。

本文采用介绍理论、进行案例研究和案例总结的演绎推理方法,完整系统介绍了 ERP 理论知识,分享中国国际商贸企业实施 ERP 的成功经验,通过案例分析提出并解决企业在实施 ERP 中普遍存在的问题:如何成功地贯彻运用 ERP 管理理念和思想?如何成功实施 ERP 项目及项目实施成功后的应用问题及相应对策,对实施及应用中的难点及成败的关键因素做了针对性的阐述,为中国企业实施和应用 ERP 提供了方向指南,指导中国现代企业提升管理水平。

**关键词:** 企业流程再造; 企业资源计划; 国际商贸企业; 实施

## **Abstract**

The article starts with the impact brought by the development of information technology on the enterprise business management. It states that Business Process Reengineering (BPR) is the necessary approach to improve business management for modern enterprises, and explains the relationship between BPR and Enterprise Resource Planning (ERP). The article solves the problems of how to implement ERP as well as the practical application issues after the implementation by introducing the management concept, methods and the characteristics of the software. In addition, case study on implementation of ERP is added in the article. The work aims to improve cognition of ERP and figure out how to carry ERP into action as well as the application issues after the implementation. Thus, it guides Chinese International Commercial and Trade Enterprises and any Chinese enterprises in other industries which carry ERP out to enhance their management level in reality.

The structure of the article is as follows: beginning with the current situation of the development of information technology, the article analyzes the tremendous differences on the business management flow between the modern corporations in information age and the big industrial production corporations in industrialization age. Information has changed the way people produce, live and think, so that it's necessary to reconstruct the enterprise flow in information age. The work comprehensively introduces the development, main traits and application situation of ERP as the IT solution of BPR. It explains the necessity of implementing ERP in Chinese international trade companies and how to carry out ERP by studying two Chinese international trade companies' implementation case. Taking the case studies and the current situation of implementing ERP in Chinese corporation, the work puts forward that correctly understand ERP is the crucial factor of successfully implementing ERP. If there's wrong understanding on ERP, the chances of failure or failing to reach the expecting goal would be very high when implementing it. When the corporation implements ERP, they should consider corporative information strategy as well as information basis and carry out BPR. They shall choose the software which match with the corporative management development and have a strong support from management capital. In addition, they shall renew staffs' concept by training. When implementing ERP project, enterprise should analyze the demand, make implementing plan, set up

project implementing team, carry on BPR and go ahead training, work on the Standard Data and experiment on the system. In order to avoid the failure while implementing the project, we should correct the understanding of ERP, improve the coordinating ability of the project implementing team, enhance training and choose related software, as well as pay attention to the Standard Data. Since there will be differences on the real effect and expecting results, systematic data utility and talents built-up etc, the article comes up with relevant schemes after analyzing all the problems.

The market changes dramatically all the time. Survival from the fittest is the rule of market economy. No company can gain competitive advantage in the market if it cannot adapt to the challenge of the reform and adopt advanced management concept and methods. Therefore, the innovation of enterprise management model and the improvement of the management require never can be stopped. Since it's difficult to renew the software thoroughly in integrated software usage for good-sized corporative groups, thus, ERP system could become the permanent project which grows with the enterprise after implementing ERP system. Furthermore, ERP will improve continuously accompanying with the innovation of corporation management.

The work introduces the ERP theory systematically and completely by adopting the deductive methods of explaining the theory, researching on the practical cases and summarizing the cases in reality. It shares the successful experience of implementing ERP within Chinese international commercial and trade enterprises. What's more, it comes up with the common questions which corporations confront while carrying out ERP and finally solves the problems like: how to successfully use ERP management concept and ideology? How to implement ERP project successfully? The application issues and related plans after the successful implementation should be taken into consideration. The work especially expatiates on the difficulties in implementation and application as well as the key factors in relation to the success or failure in the project. It guides Chinese corporations how to implement and apply to ERP, also directs Chinese modern enterprises to improve management level.

**Key words:** Business Process Reengineering, Enterprise Resources Planning, International Commercial and Trade Enterprises, Implementation



# 目 录

第一章 引 言 .....	1
第一节 课题研究背景及意义 .....	1
第二节 本文研究方法和文章结构 .....	2
第三节 本文主要贡献和局限性 .....	5
第二章 信息技术的发展及在企业经营管理中的应用 .....	7
第一节 信息技术在企业中的作用 .....	7
第二节 企业流程再造（BPR） .....	9
第三节 企业流程再造和信息技术关系 .....	11
第三章 ERP 管理理念和软件介绍 .....	14
第一节 ERP 的发展 .....	14
第二节 ERP 的技术基础 .....	16
第三节 ERP SAP 软件介绍 .....	21
第四节 ERP 主要特点 .....	22
第四章 国际商贸企业 ERP 的应用 .....	24
第一节 中国外贸企业的发展情况 .....	24
第二节 中国国际商贸企业发展 .....	26
第三节 国际商贸企业的资源整合和流程再造 .....	27
第四节 ERP 在国际商贸企业中的应用 .....	29
第五章 案例分析 .....	35
第一节 A 公司的 ERP 实施 .....	35
第二节 B 公司的 ERP 实施 .....	40
第三节 A、B 公司实施 ERP 对比分析 .....	46
第六章 如何成功实施 ERP .....	51
第一节 如何认识实施 ERP .....	51
第二节 实施 ERP 的关键因素 .....	54
第三节 如何实施 ERP .....	59

第四节	ERP 实施中可能存在问题及应对对策.....	62
第五节	如何解决 ERP 应用中所存在的问题.....	66
第七章	结论与展望 .....	71
第一节	本文结论 .....	71
第二节	ERP 系统实施展望 .....	73
参考文献	.....	75
致    谢	.....	78

## CONTENTS

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1	Research Background and Significance .....	1
1.2	Research Methodology and framework .....	5
1.3	Major Contributions and limitation of This Research .....	5
<b>Chapter 2</b>	<b>Information Technology's Development and Its Application In Enterprises' Management and Administration.....</b>	<b>7</b>
2.1	Information Technology's Function in Enterprises .....	7
2.2	Business Process Reengineering (BPR) of Enterprises .....	9
2.3	Relationships between BPR and information technology .....	11
<b>Chapter 3</b>	<b>ERP's Management Concept and Software Introduction</b>	<b>14</b>
3.1	Evolution of ERP .....	14
3.2	Technical Foundation of ERP .....	16
3.3	Introduction of ERP SAP Software .....	21
3.4	Main Characteristics of ERP .....	22
<b>Chapter 4</b>	<b>ERP's Application of International Commercial and Trade Enterprises.....</b>	<b>24</b>
4.1	Development Status of China's Trading Enterprises .....	24
4.2	Development of China's International Commercial and Trade Enterprises .....	26
4.3	Resource Integration and BPR of International Commercial and Trade Enterprises .....	27
4.4	ERP's Application in International Commercial and Trade Enterprises	29
<b>Chapter 5</b>	<b>Case Study .....</b>	<b>35</b>
5.1	A Company's ERP Implementation .....	35
5.2	B Company's ERP Implementation.....	40
5.3	Contrastive Analysis of A、 B Company .....	46
<b>Chapter 6</b>	<b>The Way to Succeed in Implementing ERP .....</b>	<b>51</b>
6.1	How to Understand Implementing ERP .....	51
6.2	Key Factors of Implementing ERP.....	54

6.3 How to Implement ERP.....	59
6.4 Possible Problems And Countermeasures in Implementing ERP .....	62
6.5 How to Resolve Problems in Application of ERP.....	66
<b>Chapter 7 Conclusion and Prospect.....</b>	<b>71</b>
7.1 Research Conclusion .....	71
7.2 Prospect of ERP System's Implementation.....	73
<b>References .....</b>	<b>75</b>
<b>Acknowledge.....</b>	<b>78</b>

## 第一章 引言

进入二十一世纪后，实施 ERP 管理成为中国企业的潮流。中国企业管理者普遍接受 ERP 的管理理念和思想，了解了它的管理方法并赋予实践。国内软件公司纷纷推出企业资源计划的管理软件，将任何超越会计核算模块的计算机软件都称为 ERP 软件，因此企业上任何与业务有关的软件都宣称实施了 ERP 管理。企业资源计划是根据企业流程再造管理思想实现跨部门、跨地区、甚至跨企业整合信息的企业信息管理系统，为企业提供决策、计划、控制和绩效评估的管理信息平台。实施 ERP 涉及到企业内、外部生存环境，要求企业每一个层面改进工作流程，促进企业每一个人改变工作思路和方法，它的成功实施将导致企业管理思想的革命和管理体制的创新，使中国企业跟上管理水平提升的新步伐，增强中国加入 WTO 后的企业竞争力。

### 第一节 课题研究背景及意义

信息技术打破了人们在工业化大生产时期形成的如何工作的传统观念，要求大家在新的信息技术环境下有新的工作思维和工作方式。为提高社会资源的利用效率，企业必须从企业资源集成角度出发梳理工作生产流程以便查找问题，找出生产线上或工作流程上的“瓶颈”，然后利用信息技术解决问题，以提高效率和效益，达到提升企业竞争力的目的。

企业资源计划既是当今世界上先进的管理理念和方法，又提供了企业信息化集成的解决方案。它将企业的物流、资金流和信息流实施统一管理，集成企业内外部信息资源，对企业拥有的人力、资金、生产、分销、客户和供应商等各项资源进行综合平衡和有效利用，科学管理企业：人、财、物、产、供、销等各项具体业务和工作流程，控制风险满足管理需求。企业成功实施 ERP 能优化业务流程、提高管理水平、增强企业竞争力。

ERP 的发展经历了四个阶段：二十世纪六十年代的 MRP 系统（Material Requirements Planning）、七十年代闭环式 MRP 系统、八十年代 MRP II 系统

(Manufacturing Resource Planning)和九十年代的 ERP 系统。国外企业实施 ERP 都是根据企业经营现状和管理需求,循序渐进,实施成功率较高。中国企业从管理理念落后、信息化基础总体水平不高起步,引进国际先进管理思想和方法,跨越式实施 ERP。中国企业实施 ERP 受市场和媒体的导向影响较大,对 ERP 的认识在相当程度上还存在差距。提高中国企业和有关人士对 ERP 的认识,走出对 ERP 认识误区,让企业对 ERP 形成一个全面、完整而又系统的认识对成功实施 ERP 有积极的现实意义。

ERP 起源于制造行业,后扩展到各行各业。如何实现 ERP 管理本地化和扩充到制造业以外的行业应用问题也是中国企业实施 ERP 过程中争论不休的话题。本文选用两家中国国际商贸企业实施 ERP 的案例展示出 ERP 系统给企业带来效益和管理提升的推动作用。两家中国商贸企业通过成功实施 ERP,高效利用了企业内、外部商品、客户、供应商等经营资源,实现了对资源整合和业务流程管控,降低经营风险,为企业发展打下了坚实基础。成功实施 ERP 系统必须有正确的认识、科学的方法和百折不挠的精神,结合案例介绍如何成功地贯彻实施 ERP 管理理念和思想、如何实施与应用 ERP 集成系统,对实施及应用中的难点及成败的关键因素做了针对性阐述,为中国企业实施 ERP 提供了方向指南。

## 第二节 本文研究方法和文章结构

本文采用介绍理论、进行案例研究和案例分析总结的演绎推理方法,完整系统介绍了 ERP 理论知识,分享中国国际商贸企业实施 ERP 的成功经验,通过案例分析归纳总结出如何成功地贯彻实施 ERP 管理理念和思想、如何实施与应用 ERP 集成系统、对实施及应用中的难点及成败的关键因素做了针对性阐述,为中国企业实施 ERP 提供了方向指南。

文章首先以工业革命的大生产理论为起点,叙述随着信息技术高速发展带来了人们在信息社会的生产、生活和思维方式的转变。信息化时代信息产业得到快速发展,更重要的是信息技术广泛应用于现代企业管理,信息化开创了技术创新和生产力发展的新局面,成为推动企业管理水平提升和促进企

业发展方式转变的重要力量。信息社会要求企业根据经营环境变化进行流程再造、实施企业资源计划，将信息技术和信息资源作为新的生产要素投入到产品生产和经营管理流程变革与提升过程中，在一定程度上减少和节约各种原料和能源的投入，改善市场资源配置的效果，提高劳动生产力。ERP 的产生、发展过程就是提高企业生产率，改善企业管理增强企业竞争力的过程。然后，文章介绍企业资源计划的产品结构及特点，使大家在接受 ERP 管理理念和思想的前提下从方法论的角度对 ERP 形成一个全面、完整而又系统的认识。为解决实施和应用 ERP 本地化和行业化的问题，中国两家国际商贸企业成功实施和应用 ERP 案例展示出 ERP 系统给企业带来企业效益和管理的提升给出了较好的答案。最后，文章结合案例介绍如何成功地贯彻实施 ERP 管理理念和思想及如何实施与应用 ERP 集成系统，对实施及应用中的难点及成败的关键因素做了针对性阐述，目的是为中国企业实施 ERP 达到更好的效益进行指导。

文章系统地探讨了 ERP 管理思想的形成、发展、不断完善成熟的过程及未来发展方向，通过案例分析全方位及深入地探讨了如何实施和应用 ERP 系统的管理方法和信息化集成解决方案，重点是为中国企业成功实施和应用 ERP 提供指导。结合理论和实践中的关键点和难点逐一展开。

第一章引言介绍开展实施 ERP 项目研究背景和意义、研究方法及文章突出贡献。

第二章描述信息技术发展状况及在企业经营管理中的应用。信息技术创造了新的交流沟通方式和平台，改变了企业和人的生存和生活环境。信息技术的飞速发展和全球化的经济竞争改变了企业经营及生存环境，企业必须在新环境下实施流程再造（BPR）。信息技术发展既是企业流程再造的推动力又是 BPR 的解决方案，企业必须在新环境下围绕信息技术进行 BPR，没有信息技术的发展，BPR 就无从谈起。

第三章 ERP 管理理念及软件介绍。经过四个阶段发展的企业资源计划是根据企业流程再造管理思想实现跨部门、跨地区、甚至跨企业整合信息的企业信息管理系统，为企业提供决策、计划、控制和绩效评估的管理信息平台。从计划到执行计划，再及时反馈到计划层完善计划的制定和修订，确保计划

实施完美和效果最佳的资源管控与有效利用是 ERP 的管理精髓。计划的制定和修订取自企业内部生产、销售、财务管理和外部客户、供应商信息，这些信息各自成为管理模块又互相集成，形成了 ERP 管理系统。ERP 的核心管理思想就是实现对整个供应链以企业资源有效利用方式达到的信息集成。ERP 将企业供应链进行上下游延伸，上游延伸至供应商的供应能力管理，下游延伸至满足客户需求，通过对内、外部资源有效集成和管理，达到经营的前、中、后计划与控制，提升管理能力，增强企业竞争力。

第四章中国国际商贸企业 ERP 的应用。中国国际商贸企业由我国传统进出口外贸企业发展而来，它们是我国参与国际竞争的主要力量，是我国最早进入世界 500 强的中国境内企业之一。与制造企业不同，国际商贸企业的人才、商誉、客户资源和信息资源是企业主要资源，如何有效控制客户、信息等经营资源，重塑业务流程，引入 ERP 管理理念和方法并有效实施 ERP 是中国国际商贸企业转型和发展的必经之路。

第五章案例分析。通过两家国际商贸企业实施 ERP 企业的案例分析，进一步掌握 ERP 实施流程及其效果。

第六章如何成功实施 ERP。正确认识 ERP 是实施 ERP 成功的关键，如果对 ERP 没有正确认识，实施 ERP 失败和达不到预期目标的可能性非常大。了解 ERP 既是管理信息的集成系统软件，也是企业资源管理理论方法及 ERP 是一项需要持续改进的工程是正确认识 ERP 的基本点。企业在实施 ERP 时，必须考虑企业信息化战略和信息化基础、搞好企业流程重组工作、通过培训更新人员的观念、选择与企业经营管理发展相匹配的软件和管理资金的支持。在具体实施 ERP 项目时进行需求分析、制定实施方案、成立项目实施小组、进行企业流程再造和实施过程培训、整理基础数据和系统试运行等是必要的步骤。要避免实施项目失败就要纠正对 ERP 认识上的偏差、提高项目实施小组的协调能力、加强培训、选择与企业经营管理相匹配的软件并重视基础数据。ERP 实施后的应用中也会存在新旧管理模式冲突等一系列问题，文章对这些问题进行分析后提出了相应的解决方案。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库